



Aalborg Universitet

AALBORG UNIVERSITY
DENMARK

Kan fisk blive tørstige? Leg som indgang til innovation

Thorsted, Ann Charlotte

Published in:
Ledelseidag.dk

Publication date:
2007

Document Version
Tidlig version også kaldet pre-print

[Link to publication from Aalborg University](#)

Citation for published version (APA):
Thorsted, A. C. (2007). Kan fisk blive tørstige? Leg som indgang til innovation. *Ledelseidag.dk*.

General rights

Copyright and moral rights for the publications made accessible in the public portal are retained by the authors and/or other copyright owners and it is a condition of accessing publications that users recognise and abide by the legal requirements associated with these rights.

- Users may download and print one copy of any publication from the public portal for the purpose of private study or research.
- You may not further distribute the material or use it for any profit-making activity or commercial gain
- You may freely distribute the URL identifying the publication in the public portal -

Take down policy

If you believe that this document breaches copyright please contact us at vbn@aub.aau.dk providing details, and we will remove access to the work immediately and investigate your claim.

Kan fisk blive tørstige?

Leg som indgang til innovation

Af Ann Charlotte Thorsted, Erhvervs-Ph.D.-stipendiat ved LEGO System A/S, Community, Education and Direct og Learning Lab Denmark, DPU, Århus Universitet.

Børn kan noget, vi voksne ikke kan – eller? Kunne du f.eks. være den kreative stiller af ovennævnte spørgsmål?

Sjove og tankevækkende udsagn som ”Kan fisk blive tørstige” har ikke kun været med til at bringe smilet frem hos forfatteren til denne artikel, det har også været en del af inspirationen for et treårigt forskningsprojekt indenfor innovation og *voksenleg*. Igennem vores kontakt med børn kan vi nok alle komme i tanke om en række overraskende elementer fra børnenes måde at forstå og gå til verden på, som er forskellig fra vores voksnes tilgang. Barnets blik er *åbent*, og i modsætning til den voksne er barnet ikke på samme måde bundet af et pragmatisk og nytteorienteret blik, der er tæt forbundet med, hvad historien måske allerede har fortalt. Igennem legen træder barnet ind i et særligt rum, som er fuldstændigt fri af den mål-middel-tænkning, vi som voksne ofte er begrænset af, når vi skal forsøge at skabe nyt. I legen ”glemmer barnet sig selv” og er kun optaget af legen selv. I tillæg hertil kan psykologer, pædagoger og antropologer fortælle, at legen også samtidig kan udvikle barnets *forestillingsevne*, *nysgerrighed* og *kreativitet*. Ligesom de vil sige, at igennem legen lærer barnet at begå sig, at vise hensyn, og at *samarbejde*. Alt det er barnet selvfølgelig ligeglad med. Det er blot voksen ”eftersnak”. Nej, når vi leger, så leger vi. Mere er der ikke i det! Og det er netop denne holdning, der, set ud fra den seneste innovationsforskning, er en afgørende holdning at have, hvis man vil gøre sig håb om at skabe rum for processer, der kan føre til radikal innovation. De tillægsgevinster, legen tilfører i form af selvforglemmelse, åbenhed, samarbejdsevne, kreativitet etc., er selvfølgelig interessante, fordi det er afgørende faktorer i den moderne ledelsestænkning, men det vigtigste er at forstå, at det er en stærk optagethed af legen selv, der kan være indgangsporten til innovationen.

Denne artikel forsøger at give en kort beskrivelse af et af de nyeste tiltag inden for innovationsforskningen med afsæt fra en af verdens førende innovationsforskere, C. O. Scharmer fra MIT. Som noget nyt peges der på ”voksenlegen” som et medium for innovationsprocesser og innovative virksomhedskulturer. De overvejelser, der præsenteres i artiklen, indgår i et nyt erhvervs-Ph.D.-projekt, som artiklens forfatter er leder af hos IBC International Business College i Kolding. Forskningsprojektet har som overordnet mål at undersøge voksenlegens muligheder i forhold til det at skabe innovation, som samtidig skal resultere i udviklingen af en helt ny lederuddannelse, der kan udbydes på akademi-, diplom- og masterniveau.

U-teorien – C. Otto Scharmer

I en længere periode har vi været optagede af informations- og vidensamfundet. Men godt hjulpet på vej af Richard Florida, som udgav bogen *Den Kreative Klasse* (1) i 2005, er fokuset ved at ændre sig mod et kreativt samfund, hvor bløde værdier som tolerance, kreativitet og mangfoldighed er bragt på banen som nye forudsætninger for det at drive forretning. På tærsklen ind til denne nye samfundsform, hvor vi stadig leder efter indgange til det at være skabende i virksomhedssammenhæng, er Scharmer en anden vigtig forsker, der med sin nyeste bog *Theory U*

(2), der udkom i efteråret 2007, har givet os et praj om, hvor vi skal lede. I hans U-teori inviterer han os til at se på verden og innovationsskabelse ud fra en noget utraditionel vinkel, når vi taler ledelse- og organisationsudvikling, idet han præsenterer os for en helt ny forståelsesramme til innovationsskabelse, som bygger på det, han benævner ”det skabende nærvær”. Hovedbudskabet i hans tænkning er, at selvom vi befinder os i en tid, hvor kompleksitet, usikkerhed og konstante forandringer er grundvilkår for enkeltindividet, organisationer og det globale samfund, er det afgørende for vores fælles fremtid, at vi formår at *bryde med vanter måder at gøre og se tingene på, og ikke låser os fast i fortiden*.

Scharmers U-model lægger op til et helt nyt perspektiv, hvor fremtiden, den nye ide eller tanke er tæt forbundet med vores egen *vilje* til at lade det nye komme til os. Dvs. at vi som enkeltindivider og grupper skal lære at placere os i en position, hvor vi bliver åbne for indfaldet, så nyt kan opstå. For kunstneren og andre kreative folk er denne tanke en selvfølgelighed. Men for mange af os andre er dette en helt ny måde at tænke og arbejde på. I en hektisk hverdag er vores daglige virke ofte låst fast af rutiner og bagudskuende forforståelser eller en kraftig målstyring, som er direkte hindrende for det at være kreativ. I vores iver efter at kontrollere og styre alt omkring os er vi selv med til at sætte en barriere op for nytænkningen. Det store spørgsmål er derfor, hvordan vi bliver i stand til at vende blikket mod nye retninger i forhold til ledelse, organisationsudvikling og videnskabelse, hvor det ikke kun handler om at se tilbage men også frem, så det innovative kan få frit spillerum, hvilket Scharmer indkredser ved sit begreb om *Not-yet-embodied Knowledge*. Professor Steen Hildebrandt siger, at det handler om at gøre os endelig fri af ”levn fra Karl-Holger tiden”, som for ham er symbolet på den ledertype, der regerede i industrisamfundet, hvor det drejede sig om en maskinel tænkning frem for en primær fokusering på den menneskelige faktor.

Legens potentiale

I 2002 skrev Huset Mandag Morgen et notat (3), hvor de gjorde opmærksom på, at det er nødvendigt at have en børnekultur, som tager afsæt i børns egne potentialer og muligheder. Med notatet pegede de samtidig på vigtigheden af ”den legende attitude” som en nødvendig grundholdning for skabelse af innovation, fordi legen indeholder væsentlige elementer for innovationskulturen. En den gang ny og interessant pointe, som vi her fem år efter kun ser de første spæde bevægelser hen imod af enkelte mere fremsynede virksomheder og erhvervsledere.

Den anerkendte professor Mitchel Resnick (4), som igennem en årrække har haft et tæt samarbejde med LEGO, er en af de forskere, der i længere tid har argumenteret for børn og leg som en åbning ind til ”mulighedernes felt”. Efter hans opfattelse bør legen have en langt større bevågenhed, fordi legen, som vi ser den udfoldet i børnehaven, kan hjælpe os på vej til idéskabelse, større læringsdybde og samarbejde, siger han. Resnick er ikke alene om denne holdning. Trods flere forskeres enighed om legen som en vigtig faktor i forhold til det at skabe nyt, er den klare tendens på forskningsfronten, at man primært har fokuseret på legen i relation til barnet eller den unge. Derfor er den videnskabelige viden, vi har i dag i relation til leg sat i spil med *voksenkulturen*, meget begrænset. Vi kender ikke ret meget til hverken hvorfor, hvornår eller hvordan voksne leger, ud over det vi selv foretager os hver i sær. Selve fænomenet *voksenleg* står derfor forholdsvis ubeskrevet og udokumenteret, hvilket naturligvis også har en konsekvens for anvendeligheden af leg forbundet med udvikling på arbejdspladser. Så selv om flere røster forsøger at gøre opmærksom på legen som en vigtig parameter i innovationstænkningen, er den viden og erfaring, som vi har i forhold til, hvordan man kan etablere en leg for, med og af voksne, minimal.

En direkte anvendelse af legen er kun udført af ganske få virksomheder i Danmark. En af dem, der har gjort sig en række praktiske erfaringer på feltet, er en af verdens førende medicinalvirksomheder, Radiometer, som har hovedsæde i Danmark. I perioden 2002-2004 satte Radiometer et eksperiment i gang med legen som omdrejningspunkt. Målet var at integrere legen i dagligdagen for at understøtte målet om at skabe en større ”faglig begejstring” og en innovativ kultur. Resultatet bidrog i høj grad med nogle både positive og interessante perspektiver, som jeg vil vende tilbage til lidt senere i artiklen.

Livsmening

Mitchel Resnick kritiserer sammen med andre den tendens, der er til at nedgøre leg til noget pjat, noget ikke-nyttigt. Efter deres opfattelse er det en stor fejl, at man forsøger allerede fra børnehaven at styre legen i en bestemt retning, som er hindrende for barnets egen kreative udvikling. I stedet er det vigtigt at forstå, at legen netop har en række vigtige potentialer i sig, som vi i stedet med en større ærbødighed skal lære at trække med ind; ikke kun i læringsforløb for børn men også i relation til voksne.

”Men kan vi overhovedet tale om leg i forhold til voksne?” er der sikkert nogle, der vil spørge. Er det ikke kun børn, der leger? Forhåbentlig ikke, er svaret fra dem, der professionelt beskæftiger sig med leg. Hvis vi lidt mere populært sagt vil ”leve livet”, er det vigtigt, at vi levner plads til legen. Legen hører nemlig til det at være til som menneske, dvs. legen er et almenmenneskeligt livsvilkår og et behov eller en eksistentiel ”livsytring”, som er knyttet både til børn, unge - og den voksne person.

Vi kender nok alle til perioder i vores liv, hvor vi har glemt legen, har sat autopiloten på og er blevet konverteret til en form for målstyret missil med fast programmeringen og fokus. Men spørgsmålet er, om denne resultatstyrelse og tab af legen er befordrende for den innovative arbejdsplads og for det enkelte menneskes livsfylde og livskvalitet som sådan? Hvis vi retter blikket mod en række af de store filosoffer, peger de alle på legens store betydning i forhold til vores egen livsudfoldelse og endog hele samfundets udvikling (5+6). Ifølge dem har vi brug for legen til at give livet en dybere mening, til at skabe frirum, opleve glæde og få ny energi, etc.

Operahusets unge direktør Kasper Bech Holten fortalte en gang, at han ind imellem, når trykket var for stort, tog sin fjernstyrede bil frem, og kørte en tur ned ad gangen med den. Hans intuitive blik for legens betydning er måske netop en af forklaringerne på hans kometkarriere, som bl.a. resulterede i, at han sidste år blev udnævnt til adjungerende professor ved Copenhagen Business School.

I forhold til vores oplevelse af glæde ved og meningsfuldhed i livet, så tyder det på, at legen spiller en central rolle for det at være til som menneske. Lad os derfor et kort øjeblik vende tilbage til det indledende spørgsmål, som gik på, om vi som voksne kan lære at stille undringsspørgsmål som fx: ”Kan fisk blive tørstige?”. Er legen i stand til både at støtte os i forhold til et godt arbejdsliv med indhold og balance og samtidig give os det forvandlingspotentiale, som vi søger til igangsætning af innovative processer? Kan vi ved at trække legen med ind i en arbejdssammenhæng få tilført den fornyelse og udvikling, som virksomheder stræber efter at opnå, og måske endog samtidig understøtte ønsket og behovet for en større livsmening for den enkelte?

Leg i praksis

Filosoffen Friedrich Nietzsche sagde, at han ikke kendte nogen anden vej at gå til komplekse problemstillinger på – end gennem legen. Og komplekst, det er vores samfund i høj grad blevet.

Ikke mindst på arbejdspladsen, hvor kravene skærpes samtidig med, at der forventes af os, at vi er idérige, åbne, kommunikative, fagligt kompetente etc. Spørgsmålet, der resterer for mange, er derfor, hvordan kan vi navigere rundt i en verden af kaos og samtidig opfylde de mange krav, der stilles fra arbejdslivets side?

Hos Radiometer, som hos mange andre danske virksomheder, er behovet for at forny sig (*inkrementel innovation*) og ikke mindst at udvikle epokegørende ny viden, der kan føre til en *radikal innovation*, blevet en vigtig parameter i den globale konkurrence. Derfor bad ledelsen hos Radiometer i 2002 medarbejderne om at komme med et forslag til, hvordan man kunne arbejde med at skabe en innovativ kultur i virksomheden. Valget faldt på legen, som man mente ville kunne understøtte den enkelte og udviklingsgruppen i at genskabe det nødvendige ”frihedsrum”, hvor man kunne eksperimentere, fejle og forhåbentlig (gen)finde det engagement, der er afgørende for enhver udvikling.

Resultatet viste sig at blive langt bedre end forventet. Ud over den direkte produktinnovation, som siden har haft indflydelse på det økonomiske resultat, var legen med til at (gen)skabe en arbejdsplads, hvor energi, glæde og åbenhed bredte sig som ringe i vandet. Lysten til at dele den begejstring, der opstod, når noget var lykkedes eller nye tanker poppet op, affødt af den legende tilgang, fik en afsmittende effekt ikke kun blandt gruppens ca. 100 deltagere men også længere ud i organisationen. Nye netværk blev dannet internt i huset, men også på et nationalt og internationalt plan vandt projektet gehør. Dermed var legen ikke kun befordrende for den direkte videnskabelse og videndeling hos Radiometer selv, projektets succes og anderledeshed fik også en afsmittende effekt på profileringen og tiltrækningen af nye medarbejdere.

Selv de mere rutineprægede dagligdagsopgaver blev påvirket af eksperimentet, idet projektdeltagerne blev motiverede til at gå nye veje og derfor begyndte at finde alternative løsningsmuligheder, der kom til at virke tidsbesparende. Så samtidig med en tydelig målopfyldelse af større begejstring i det daglige tilførte den legende tilgang en række andre sidegevinster.

Innovationsmetoders livscyklus

Diskussionen om relevansen af innovation er for længst passé. I stedet er det store spørgsmål, som erhvervslivet, offentlige institutioner, forskere og uddannelsesinstitutioner stiller sig i øjeblikket, hvordan skaber vi innovation? Hovedparten af de innovationsforløb, vi kender til i dag, er kendetegnet ved idégenereringsmetoder, der har som mål at understøtte virksomheder i at skabe flest mulige ideer på kortest mulig tid. Tendensen er, at man antager en masse formodninger uden dybere vidensforståelse for selve innovationsprocessen, hvilket måske kan forklares ved hjælp af Professor Bøje Larsens model (7) for nye metoders livsforløb. Ifølge hans beskrivelse befinder Danmark sig i første eller anden etape af innovationsmetoders udviklingscyklus, som er kendetegnet ved ildsjæle, der har fornemmet det nyes opståen, og enkelte praktikere, der har gjort sig mere sporadiske erfaringer med konkrete modeller. Det, vi mangler, er en mere systematisk, videnskabelig og empirisk undersøgelse af, hvad der skal til, for at en innovationskultur og konkrete metoder kan udfolde sig. Bøje Larsens model indikerer, at vi først ser de visionære pionerer, så kommer konsulenterne og enkelte praktikere på banen, og først i tredje fase begynder forskningen at gå ind i feltet. Denne tærskel befinder vi os på lige nu, når vi taler innovation.

Leg som forskningsprojekt

En af de institutioner, der ønsker at deltage i forskningen på dette felt, er IBC International Business College, som har valgt at ansætte undertegnede som erhvervs-Ph.D.-studerende i samarbejde med Aarhus Universitet. Målet med forskningsprojektet er at få skabt en anvendelsesorienteret

forskning, der kan bidrage til udviklingen af en eller flere konkrete modeller eller forståelsesrammer i relation til innovationsskabelse med direkte fokus på voksenlegen som medium for innovation. Som projektleder til ovennævnte projekt har vi f.eks. inviteret professionelle skuespillere, musikere, filosoffer og billedkunstnere med ind som procesdeltagere, eller vi ”opfinder” selv legeformer løbende, således at den legende tilgang er gennemgående i alle de procesforløb, der eksperimenteres med. Med voksenleg som centrifugalpunkt er håbet at nærme sig en langt større erfaring og videnskabelig viden, der også kan komme andre til gode. Derfor bliver nye indgange til procesforløb som filosofi (8) (sokratiske undringsfællesskaber), spil og mere kontemplative former som naturoplevelser og mindfulness også inddraget i rækken af voksenlege.

Når ordet leg bringes på banen, er der stadig nogle, der rynker på næsen pga. den fordomsfuldhed, der er knyttet til begrebet. Det er derfor vigtigt at forstå, at leg sat i forbindelse med arbejdslivet skal bygge på legeformer, vi som voksne er fortrolige med, og som vi selv hver i sær finder naturlige. Der er derfor ikke tale om seminarlege eller andre mere pædagogiske lege, som kan være det, der først popper op hos nok specielt de, der har glemt at lege og derfor vægrer sig ved den blotte tanke, men derimod legeindgange, vi som voksne kan gribes af. De legeformer, vi skal arbejde med, skal kunne frigive energi, glæde og spontanitet, og hjælper os på vej til at blive skabende igennem et større nærvær og en selvforglemmende tilstand.

Facilitation af processer

At facilitere disse processer kræver en *gamemaster*, der er i stand til at opsætte en ramme for legen, så processen ikke kommer til at hænge frit svævende uden sammenhæng med hverdagspraksis. Dernæst er det op til deltagerne (de legende) selv at fylde rammen ud, indenfor de ”*medierende begrænsninger*”, der bliver givet, hvilket inspireret af kunstens verden også kan betegnes som dogmeregler.

Når vi leger, fanges vi ind af legen og bevæger os som et pendul frem og tilbage mellem en bevidst handling og en mere intuitiv, fornemmende, sansende, følede, lyttende tilgang til det, vi leger med. Uanset om det så er en arbejdsopgave, hvor vi selv eller sammen med andre sidder og arbejder med f.eks. en prototype, eller vi er i gang med en mere spontan proces, hvor målet står mere uklart, er det vigtigt at forstå, at legen er selvbestemmende. Det er derfor ikke os, der styrer legen, men *legen, der griber os*. Hvis vi bliver for målfokuserede eller kontrollerende, eller hvis målet bliver vigtigere end processen (legen), har vi tabt legen og dermed muligheden for at være i det transformerende felt.

De store tænkere indenfor legeteorierne siger, at legen altid vil være sit eget subjekt. Det vil sige, at selve målet med legen altid er legen selv og ikke noget, der ligger udenfor legen. Når den professionelle fodboldspiller f.eks. er sublim, er det netop, hvor han er grebet af spillet selv og glemmer den målopfyldelse, der i første ombæring var det igangsættende for selve spillet. Men i selve det magiske øjeblik, hvor han tager den overraskende dribbling eller skyder mål fra en umulig vinkel (hvis vi spørger fornuften), skal han være så opslugt af spillet selv, at han har glemt det overordnede styrende mål. Samme balanceakt skal vi andre lære og øve os i, når vi arbejder med innovation og kreative processer.

Kultur, holdning og værdiforståelse

For en lang række virksomheder og organisationer er første skridt på vejen til innovation en ændring af ledelsesmodeller og organisationsformer, som fordrer en langt større fokusering på den enkelte medarbejder og organisationen som en dynamisk helhed, som Hildebrandt og andre længe har forsøgt at gøre os opmærksomme på. Innovation vil derfor for nogle organisationer i første

ombæring handle om et kulturskift, holdningsbearbejdelse og arbejde med værdiforståelse. Hvis vi skal have ledere og medarbejdere til at bryde med de mønstre, de er fast indlejret i, så de bliver i stand til at stille spørgsmål, som ”Kan fisk blive tørstige?”, kræver det for mange et mod og et holdningsskift, så man bliver i stand til at slippe sin egen målstyrelse og tage imod det indfald, der måtte komme.

Storm P. sagde engang:

”Man går ofte og tænker på noget, som man ved at tænke nærmere over kan tænke sig at være ganske utænkeligt”. *Innovation er at turde tænke det utænkelige*. At kigge fremad og blive i stand til at overskride tidligere forforståelser, så vi sættes i berøring med ”the future potential”, som C. Otto Scharmer udtrykker det. Først når vi bliver i stand til at bryde med vores ”downloadingmodus” og begynder at lytte til os selv og verden omkring os, som kunstneren, der åbner sig for indfaldet, bliver vi i stand til at være kreative. Innovation skal derfor ikke kun forstås som en bestemt metode eller lineær proces til frembringelse af et nyt produkt eller viden, der har sit afsæt i det, vi allerede ved. Mindst lige så vigtigt er det at forstå, at innovation handler om, at vi sættes i kontakt med verden på et plan, hvor vi bliver i stand til at lytte, sanse og fornemme det, som endnu ikke er. Spørgsmål som ”Hvad giver mening for os som virksomhed?” må stilles. Hvilket LEGO’s administrerende direktør, Jørgen Vig Knudstorp, netop også måtte sande som en nødvendighed i den turn-around proces, LEGO stadig er i gang med. ”Hvad er kernen eller den dybere mening med det, vi beskæftiger os med?” er således et nødvendigt spørgsmål at stille med jævne mellemrum.

Igennem inddragelse af legen kan den innovative proces og den helhedsorienterede og nytænkende virksomhed forhåbentlig blive hjulpet på vej, fordi legen har potentialet til at skabe forandring i sig. Men legen kan måske samtidig understøtte os til en større arbejdsglæde, fordi legen sætter os i berøring med nogle af de helt centrale værensformer for vores tilstedeværelse. Hvor meget legen favner, ved vi med sikkerhed en masse mere om, når forskningsprojektet hos IBC afsluttes i 2010.

Referencer:

1. Florida, Richard (2005). *Den kreative klasse – og hvordan den forandrer arbejde, fritid, samfund og hverdagsliv*. Klim.
2. Scharmer, Carl Otto (2007). *Theory U – Leading From the Future as it Emerges*. Sol.
3. MandagMorgen (2002). *Næste generations udviklingspolitik – mellem kultur, erhverv og kompetencer*. Nyhedernes Tænketaank.
4. Resnick, M. (2007). [All I Really Need to Know \(About Creative Thinking\) I Learned \(By Studying How Children Learn\) in Kindergarten](#). Proceedings of the ACM SIGCHI conference on Creativity & Cognition, Washington, DC.
5. Gadamer, Hans Georg (1960/2004). *Sandhed og Metode*.
6. Huizinga, Johan (1993). *Homo Ludens – om kulturens oprindelse i leg*. Gyldendal.
7. Hansen, Finn Thorbjørn (2000). *Den sokratiske dialoggruppe. Et værktøj til værdiafklaring*. Gyldendal.

Storm P. Citat

http://www.emu.dk/gsk/skolebib/uv/citater/storm_p.html